

MANAGEMENT

Značilna izpitna vprašanja – NOVEMBER 2004

Preverjanje znanja s pisnim izpitom obsega vsebino poglavij 1., 2., 3. in 4. v delu Tavčar, M. I: (2002): Strateški management, vsebino predavanj in vsebino nalog pri izvajanju predmeta Management. Zato naj pripravljanje na pisni izpit obseže vse te sestavine. Ocenjevanje pisnih izpitov samoumevno predpostavlja, da študent pozna prej navedene sestavine, osredinja pa se na razumevanje teh sestavin, na vseobsežen pregled nad njimi, ter na sposobnost študenta, da svoja znanja poveže v smiselne in samostojne odgovore. Prepisovanje vsebin in prej navedenih sestavin kaže, da študent vsebine predmeta ni obvladal v meri, ki ustreza podiplomskemu študijskemu programu. Vprašanja, ki sledijo, so le primeri izpitnih vprašanj.

1. Managerji in organizacije

1. *Opredelite pojem obvladovanje organizacije! Zakaj je obvladovanje organizacije temeljna naloga managerjev?*

Organizacija je sistem ljudi, sredstev in virov – instrument, orodje za doseganje ciljev, obenem pa tudi skupnost interesov ljudi, organizem. Torej obvladovanje organizacije je obvladovanje tako organizma kot tudi instrumenta. Obvladovanje organizacije kot organizma pomeni usklajevati in usmerjati interese zaposlenih k skupnim ciljem, voditi in spodbujati ter obvladovati nasprotja. Govorimo o sodelovalnem participativnem vodenju ali pa o direktivnem avtoritativnem vodenju. Obvladovati organizacijo kot instrument- kapital, delo, znanje, material, energijo, storitve predelati v izide, snovne izdelke in nesnovne storitve in to na način, da se ustvari dobiček. (22,23)

Temeljna naloga managerjev je obvladovati organizacijo tako, da učinkoviti deluje in uspešno dosega zastavljene cilje. V ta namen jim dajo lastniki pooblastila za razpolaganje z organizacijo in to je za načrtovanje in snovanje, urejanje in povezovanje, poslovanje in vodenje ter merjenje in presojanje. Načrtovanje in snovanje je izbiranje med možnimi cilji in strategijami za doseganje teh ciljev torej odločanje, urejanje in povezovanje, je odločanje, kdo naj kaj naredi in kako ter kakšna pooblastila ima pri tem, poslovanje in vodenje je odločanje, kdaj in kao posečiv delovanje organizacije, merjenje in presojanje, pa je odločanje o primernosti dosežkov organizacije. Managerji obvladujejo organizacijo z odločanjem. Odločanje je rutinsko, analizno in intuitivno. (24,25)

2. *Zakaj temelji dejavnost managerjev na zaupanju lastnikov ali nadrejenih managerjev?*

Zaupanje je predpogoj ob izbiranju in presojanju managerjev. Zaupanje je pričakovanje lastnikov, deležnikov, upravljalcev, da bo manager deloval njim v korist, v skladu z njihovimi pričakovanji in s svojimi obljubami. Zaupanje temelji na osebnostnih vrednotah, ki so najmočnejši in najbolj trden dejavnik, ki usmerja obnašanje ljudi. (27)

3. *Jedrnato opredelite vloge upravljalcev, managerjev in izvajalcev v organizaciji! Kdaj lahko kateri izmed njih posegajo v delovanje drugih?*

Upravljanje je pravica in naloga lastnikov ali ustanoviteljev organizacije oz. tistih, ki z njo razpolagajo (pooblaščenca, upravljalci). Obsegajo odločitve, ki zadevajo smotre in koncepte o vseh vidikih in vseh časovnih razsežnostih politike organizacije. Skrb upravljalcev je uspešnost organizacije, poslovanja pa učinkovitost delovanja organizacije. Strateške odločitve so v rokah upravljalcev, izvajalce pa v rokah managementa. Management odgovarja upravljalcem za svoje delo, izvaja politiko, ki jo določi upravljalec in to na tak način, da dosega zastavljene cilje. Izvajanje opravljajo izvajalci, ki jih kadruje in razporeja management. Dolo izvajalcev načrtujejo in organizirajo managerji, ki jih tudi nadzirajo in ocenjujejo. Upravljalci naj se ne vmešavajo v izvršilno oblast in dejavnost managerjev, saj sicer od njih ne morejo zahtevati naj odgovarjajo zanjo in ravno tako naj se ne vmešavajo v dejavnost izvajalcev, saj je to naloga managementa. Poslovodniki naj se ne vmešavajo v dejavnost upravljalcev in naj ne prevzemajo dela izvajalcev, saj jim bo zmanjkalo časa za opravljanje poslovanja in vodenja. Izvajalci naj se ne vmešavajo v delo managerjev, ker zanj niso usposobljeni in ker bi si za to naprtili odgovornost, ki jim ne pripada. (25,26)

4. *Opredelite in utemeljite sodila za izbiranje managerjev! Kako lastniki ali nadrejeni managerji ugotavljajo skladnost kandidatov s temi sodili?*

Pri izbiranju in presojanju managerjev veljajo tri temeljna sodila: obvladovati mora primerna znanja, biti mora zmožen vodenja ljudi in biti mora pošten, zanesljiv in etičen.

Potreba so multidisciplinarna znanja s področja managementa in ne zgolj ozka strokovna znanja.

Zmožnost voditi ljudi pomeni razumeti njihove interese, jih usmerjati in vplivati nanje, jih vzpodbujati, da delujejo za cilje organizacije.

Uspešnost managerja pri obvladovanju organizacije je v veliki meri odvisna od njegove ustranjalnosti, od pravih zamisli na pravem mestu ob pravem času. Predpogoj za dobre zamisli so poleg strokovnega znanja tudi izkušnje in znanja iz preteklosti.

Manager mora biti pošten, etičen in verodostojen, saj mu lastnik zaupa premoženje, sodelavci pa pomemben del svoje življenjske usode. (26,27)

5. *Kritično obravnavajte razširjeno prakso, da pri izbiranju managerjev upoštevajo tudi njihovo socialno poreklo! Zakaj ravnajo tako – kaj so prednosti in nevarnosti takšnega ravnanja?*

Pri izbiri managerjev se v praksi – ne glede na pravila o zasebnosti infoacij- mnogokrat preverja tudi socialno poreklo managerja, okolje, v katerem je odrasčal, kjer se je navzel temeljnih vrednot, prepričanja, navad. Ne gre za premoženjske okoliščine, pač pa za vrednote, ki prevladujejo v okolju iz katerega izhaja manager. Osebnostne vrednote so pač najmočnejši in najbolj trden dejavnik, ki usmerja obnašanje ljudi. (27)

6. Kako se kaže učinkovitost in uspešnost delovanja organizacije v menjalnih razmerjih organizacije z njenimi udeleženci?
7. Iz česa izhajajo interesi udeležencev organizacije in kako izvor interesov vpliva na pomembnost interesov?

Ljudje v organizaciji vselej presoajo, kako se delovanje organizacije sklada z njihovi osebnimi interesi. Ti interesi izhajajo iz minljivih in spemljivih potreb (potrebe po varnosti, po družanju, po ugledu, po dosežkih, po samopotrjevanju) ter iz trajnih, malo spremenljivih vrednot. Vrednota je človekov odnos do nečesa, kar ima zanj večjo ceno, veljavnost v primerjavi z nečem drugim. Vrednote so usvojena stališča - po katerih odločevalec izbira merila in sodila. Vrednote so v »genih«, prenašajo se iz roda v rod. Sprejemamo jih v otroštvu od staršev in v odraščanju o vzornikov in vrstnikov. (38)

8. Utemeljite trditev, da je organizacija obenem instrument za doseganje ciljev in rezultanta interesov udeležencev! Kaj to pomeni za delovanje managementa?

Organizacija je stroj, naprava – instrument za doseganje v naprej določenih ciljev lastnikov. Vendar je org. brez sodelavcev mrtva, življensko silo ji dajejo interesi udeležencev. Organizacija je skupnost interesov udeležencev, živ organizem, ki ima svojo strukturo, v njej potekajo procesi.

Org. je sistem ljudi, sredstev in virov – z ene strani instrument za doseganje v naprej določenih ciljev lastnikov, z druge pa skupnost interesov ljudi, organizem. Pomeni, da mora mgmt usklajevati in usmerjati interese k skupnim ciljem, voditi spodbujati in obvadovati nasprotja. Temenje naloge mgmt: načrtovanje + snovanje, urejanje dela v org. + povezovanje organizacije, poslovodenje org + vodenje ljudi, merjenje izidov delovana org. + presojanje izidov delovanja ljudi. (24,25, 28)

9. Opredelite štiri temeljne dejavnosti managementa pri obvladovanju organizacije! Opredelite za vsako izmed teh dejavnosti instrumentalni in interesni vidik.

temenje naloge mgmt:

načrtovanje + snovanje: je izbiranje med možnimi cilji in strategijami za doseganje teh ciljev- torej odločanje;
 urejanje dela v org. + povezovanje organizacije: je odločanje kdo naj opravlja katero delo in s kom ter kakšna pooblastila ima pri tem
 poslovodenje org + vodenje ljudi: je odločanje, kdaj in kao poseči v delovanje organizacije in sodelavcev
 merjenje izidov delovana org. + presojanje izidov delovanja ljudi: je odločanje o primernosti dosežkov organizacije in sodelavcev (28)

10. Zakaj je odločanje temeljna naloga managerjev pri načrtovanju, organiziranju, usmerjanju in nadziranju? O čem odločajo pri tem managerji?

temenje naloge mgmt:

načrtovanje + snovanje: je izbiranje med možnimi cilji in strategijami za doseganje teh ciljev- torej odločanje;
 urejanje dela v org. + povezovanje organizacije: je odločanje kdo naj opravlja katero delo in s kom ter kakšna pooblastila ima pri tem
 poslovodenje org + vodenje ljudi: je odločanje, kdaj in kao poseči v delovanje organizacije in sodelavcev
 merjenje izidov delovana org. + presojanje izidov delovanja ljudi: je odločanje o primernosti dosežkov organizacije in sodelavcev (28)

11. Utemeljite, zakaj v kompleksnih okoliščinah ni mogoče maksimalno ali optimalno, temveč le zadovoljivo odločanje? Kaj so prednosti in kaj slabosti zadovoljivega odločanja?

Večina odločanja poteka v razmerah delne informiranosti, torej delne negotovosti ter srednje velikega tveganja. Zadovoljivo odločanje je, ko odločevalec izvede iz omejenega nabora orvo, ki ustreza postavljenemu minimumu. Odločanje upošteva omejeni število alternativ in posledic teh alternativ in je zato enostavnejše. Po poenostavljenem modelu stavnosti ocenjuje odločevalec izide in tveganja objektivno iz preteklih dogodkov (statistično povprečje) in subjektivno iz lastnih izkušenj, občutka, navdiha

Za učinkovito in uspešno odločanje je pomembno kako odločevalec zaznava informacije, kakšne so vrednote po katerih izbira sodia in deloma merila za odločanje, kako ocenjuje vernetnost stanj in dogodkov ter kako občuti tveganje ob določitvah.

V realnosti ni maksimalnih in optimalnih odločitev so le zadovoljive. Odločanje spremlja tveganje, ki je subjektivno in objektivno. Pomemben je odnos organizacije in odnos posameznikov do tveganja. Velik del odločanja v organizacijah poteka v skupinah (31, 76)

12. Opredelite rutinsko, analizno in intuitivno odločanje managerjev in utemeljite značilne deleže teh treh načinov odločanja po ravneh v organizaciji!

Rutinsko: enostavne odločitveso za omejeno št enostavnih okoliščin opredeljene v naprej- odločanje po pravilih (omejena uporabnost).

Prevladuje na izvjalni ravni. Na izvjalni ravni je tudi obilo analitičnega enostavnega odločanja, ki prav tako terja jasno opredeljene metode, modele, algoritme. Intuitivnega na izvjalni ravni ni.

Analitično: odločanje poteka racionalno, po modelih, metodah, algoritmim, ki upošteva številne kompleksne, smemeljive, tvegane okoliščine. (omenjena zmogljivost zaradi omejitve uma).

Prevladuje na srednji ravni, kjer je rutinskega odločanje vse manj. Analizno je zahtevnejše, potrebuje poglobljena in široka znanja ter večine za uporabljanje kompleksnejših modelov in metod. Je pa pmejeno glede

Intuitivno: odločitev nastane v podzavesti odločevalcav procesu, se napaja iz znanja, izkušenj, osebnostnih značilnosti odločevalca, je ustrarjalno. (omejena zanesljivos in ga je potrebno preverjati), Prevladuje pri odločitvah vršnega managementa., kjer skoraj ni rutinskega odločanja, manj je tudi analiznega, ker zahteva preveč časa, mgmt pa se mora odločati hitro, zato uporablja kvečjemu zelo splošne metode, miselne modele.

Pomembne za odločitve so informacije, saj čim bolj kvalitetne in kakovostne so informacije ter manjše je tveganje pri odločitvah. Je pa intuitivno odločanje neizbežno v pogojih delne informiranosti. (28,29)

13. Kaj in zakaj naj preverja manager, preden se odloči za rutinski, analizni ali intuitivni koncept odločanja?
14. Kolikšna je stopnja tveganja in kakšna so lahko tveganja pri rutinskem, analiznem in intuitivnem odločanju managerjev?
15. Kaj obsega urejanje zadev in kako se razlikuje od odločanja ?

Management odloča o zadevah, ki so za organizacijo bodisi ugodne, (priložnosti) bodisi neugodne težavne. Za odločitev so odgovorni bodisi posamezniki, odločevalci v skupini ali pa vsi čalni skupine (nadzorni svet, uprava) . Urejanje zadev je širše in zahtevnejše, Deležniki zahtevajo od mgmta naj poskrbi za temeljito obravnavanje vseh pomembnih zadev, za oredelevanje in razvrščanje, za razpoznavanje in analiziranje. Šele nato lahko izbere nekaj možnosti in vsako posamič obravnava. Urejanje zadev torej obsega prepoznavanja in urejanje, odločanje v ožjem smislu besede je v zem procesu le majši, čeprav odločilen del.. Urejanje zadev je tako iz instrumentalnega kot tudi vidika organizacije- obsega vse temeljne dejavnosti mgmta. Posamezne zadeve, ki jih ureja mgmt so sestavine celostnega obvladovanja organizacije. Deležniki presojujejo mgmt kao obvladuje organizacijo to je kako ureja zadeve. In jih povezuje v učinkovito in uspešno delovanje organizacije. (36,37)

16. Utemeljite, katerega pristopa – induktivnega ali deduktivnega – se managerji največkrat poslužujejo pri snovanju možnih načinov za obvladovanje organizacije?
Urejanje zadev, doseganje ciljev, zaradi kompleksnosti ne uspeva po induktivni poti, pač pa po deduktivni poti, temelji na ustvarjalnih zamislih in kritičnemu reševanju, zavračanju in usvajanju v socialnih procesih.
17. Zakaj se managerji pri izbiranju med možnimi načini za obvladovanje organizacije odločajo za ti. zadovoljivi pristop? Navedite nekatere prednosti in slabosti tega pristopa!
18. Kakšna je zveza med vrednotami in kulturo organizacije ali okolja organizacije?

Materialne in namaterialne pojave obnašanja ljudi, ki temeljijo na skupnih vrednostah so kultura organizacije in okolja..

Ljudje, ki živijo in delujejo v kakšnem okolju, si delijo nekatere izmed svojih vrednot in te vrednote so korenine kulture organizacije. Kultura temelji na tistih vrednotah, ki jih ljudje v organizaciji večinoma usvojijo oz. jih usvoji večina ljudi. Kultura organizacije lahko močno vpliva na kakovost odločanja managerjev in uspešnost organizacije v menjalnih razmerjih. Zato mgmt posega po poenostavljenih tipologijah, ki izhajajo iz opaznih značilnosti kultur, pojavnih znakov.

Kultura organizacije lahko podpira ali pa ovira udejanjanje ciljev in strategij, ki jih zasnuje mgmt in lahko pomembno vpliva na obvladovanje org. pri doseganju zastavljenih ciljev, s tem pa na uspešnost mgmta.

19. Ali temelji kultura organizacije na vseh vrednotam sodelavcev organizacije?
Ne. Kultura temelji na tistih vrednotah, ki jih ljudje v organizaciji večinoma usvojijo oz. jih usvoji večina ljudi. Kultura Kako in kdaj nastajajo vrednote odraslega človeka?
.Vrednote so v »genih«, prenašajo se iz roda v rod. Sprejemamo jih v otroštvu od staršev in v odraščanju o vzornikov in vrstnikov. (38)
20. Zakaj je kultura organizacije pomembna za uspešnost delovanja managerjev?

Kultura organizacije lahko podpira ali pa ovira udejanjanje ciljev in strategij, ki jih zasnuje mgmt in lahko pomembno vpliva na obvladovanje org. pri doseganju zastavljenih ciljev, s tem pa na uspešnost mgmta. Glede na moč kulture in na primernost kulture za izvajanje politike org. se lahko mgmt soočijo s 4 temeljnimi možnostmi:

Ignorirajo kulturo, izkoriščajo kulturo, uporabljajo kulturo oz. jo speminjajo.

21. Ali je kultura okolja organizacije pomembna za delovanje managerjev in zakaj?
22. Ali je mogoče iz pojavnih znakov kulture zanesljivo sklepati na vrednote, ki veljajo v organizaciji ali okolju? Utemeljite!
Materialne in namaterialne pojave obnašanja ljudi, ki temeljijo na skupnih vrednotah so kultura organizacije in okolja. Podobne pojave oblike lahko temeljijo na različnih vrednotah; iz obnašanja ljudi v organizaciji ali okolju, ni mogoče zanesljivo sklepati na njihove vrednote. Ker so vrednote ljudi trajne in pomembne, so trajni tudi vzorci obnašanja, značilni za posamezne kulture. Kulture so lahko zelo različne, spreminjajo se počasi, nasilno speminjanje izzove trdovraten odpor.
23. Kako lahko manager prepozna vrednote udeležencev, iz katerih izvira kultura organizacije?
24. Navedite nekaj značilnih zunanjih znakov kulture organizacije in nekaj možnih vrednot, ki veljajo v tej organizaciji!
25. Kaj naj stori manager, če ugotovi, da je obstoječa kultura organizacije neprimerna za strategije, ki jih načrtuje za prihodnost? Za kakšno ravnanje naj se odloči kratkoročno, za kakšno dolgoročno?

Kultura temelji na tistih vrednotah, ki jih ljudje v organizaciji večinoma usvojijo oz. jih usvoji večina ljudi. Kultura org. je lahko močna ali šibka. Naklonjena ciljem in strategija, ki jih načrtuje in snuje mgmt.

Mgmt lahko : Ignorirajo kulturo, izkoriščajo kulturo, uporabljajo kulturo oz. jo speminjajo.

Ugodno kulturo kaže pametno izrabljati in zavzezo krepiti, , neugodno pa kratkoročno izmikati, dolgoročno pa ob njej snovati nodo, drugačno kulturo.

26. Ali management lahko spreminja kulturo organizacije, kjer deluje? Kako to lahko počne?
Kultura temelji na tistih vrednotah, ki jih ljudje v organizaciji večinoma usvojijo oz. jih usvoji večina ljudi. Kultura org. je lahko močna ali šibka. Naklonjena ciljem in strategija, ki jih načrtuje in snuje mgmt.
Mgmt lahko : Ignorirajo kulturo, izkoriščajo kulturo, uporabljajo kulturo oz. jo speminjajo.
Ugodno kulturo kaže pametno izrabljati in zavzezo krepiti, , neugodno pa kratkoročno izmikati, dolgoročno pa ob njej snovati nodo, drugačno kulturo.
27. Zakaj govorimo o kulturskem šoku, ki ga doživljajo managerji in drugi sodelavci pri prehajanju iz ene kulture v drugo?
Kultura izvira iz vrednot, ki so stalne, oz. jih je možno spreminjati le postopoma, drugače pride do odpora.

28. Kakšna je razlika med moralnim, amoralnim in nemoralnim managerjem?
 Moralen etičen :če upoštevajo interese udeležencev in moralno delovanje, ki izhajajo iz te določitve. Zavzeto uveljavlja vrednote.
 Amoralen: opustitev dejanja ali odločitve, je posledica notranje etične praznine mgmja, s strališča lastnikov in upravljalcev so takšni mgmji veliko tveganje, saj ne uživajo zaupanja in jih ni mogoče zadovoljivo obvadovati. Zanemarja uveljavljanje vrednost
 Nemoralen: podkupljiv, zavestno deluje proti vrednotam (Namen posvečuje sredstva) (63,64)
29. Z nemoralnim ravnanjem si organizacija lahko pridobi občutne koristi. Zakaj managerjem odsvetujemo nemoralno ravnanje?
30. Kakšna je razlika med filozofijo, etiko in moralo?
 Etično odločanje ni le rutinsko, je tudi analizo po koinceptih filozofije ter intuitivno iz vrednost in izkušenj.
 Etika kot udejanjanje filozofije, obsega predvsem spoznanje in spoštovanje vrednot udeležencev organizacije. Etika odločanja in moralnost delovanja mgmrjev tudi smiselno nadgrajuje instrumentalni in interesni pristop.(108)
31. Kakšna je zveza med vrednotami posameznika, skupine ali družbe in etiko?
32. Utemeljite družbeno nesprejemljivost absolutne etičnosti in absolutne neetičnosti!
33. Ali je odločanje in ravnanje, ki ni v nasprotju z zakoni, nujno tudi etično oz. moralno? Zakaj?
34. Zakaj je nesprejemljiva zamisel o etičnem relativizmu – veljavnosti vseh vrednot vsepovsod?
35. Kakšna sodila lahko uporabljamo za presojanje etičnosti rutinskih odločitev?
 Etična pravila za rutinsko odločanje nastajajo kot vzorci odločitev za posamezne zadeve in okoliščine. Mnoga pravila obsega kultura okolja organizacije. Sodila: dobri poslovni običaji, vizija organizacije. Iz vizije sledijo smotri in merila ter standardi uspešnosti. Etično odločanje posredno lahko podpirajo pravila (stratut, predpisi, pravilniki, navodila-kodeksi).
36. Na čem naj temelji presojanje etičnost analiznih odločitev? Navedite primer za uporabo ti. zlatega pravila!
 Presojanje etičnosti analiznih odločitev temelji na znanju.
 Zlato pravilo: Ne stori drugim, kar nočeš, da bi drugi storili tebi!
37. Analizirajte in skušajte utemeljiti preskus etičnosti odločitve s tremi vprašanji!
 Tri vprašanja, ki preverjajo odzive odločevalca ter upoštevajo koncept etike koristi in etike dolžnosti oz. pravičnosti.
 Na samem sebi:
 Na svojih bližnjih:
 Na javnosti:
38. Navedite nekaj ukrepov, ki jih ima manager na voljo ob pritiskih, naj ravna v nasprotju s svojimi vrednotami!
 Etika, ko se znanjdemo v med seboj naprotujočih vrednotah. Nasprotujoče potrebe se urejajo s pogajanjem. Rutinska etična vprašanja se rešujejo s kodeksi.
 Štirje izgovori: Interes organizacije so lahko pred etičnostjo (cilj posvečuje neetična sredstva)
 Netično delovanje bo stalo prikrito,
 Manager, ki ne etično ravna zaradi interesov org. bo ob razkritju deležen zaščite org.
 Neetično delovanje ni izrecno v nasprotju z zakoni.

2. Poslovanje – snovanje in načrtovanje

1. Utemeljite, zakaj je načrtovanje predpogoj za učinkovito in uspešno delovanje organizacije!
2. Navedite oba temeljna razloga, zaradi katerih naj organizacija snuje nove ključne zmožnosti, da bi bila konkurenčna in uspešna tudi v prihodnje!
3. Kdo naj ima pobudo pri snovanju vizije organizacije – in kaj je pogoj za učinkovitost te vizije?
4. Vizija temelji na interesih vplivnih udeležencev, ti pa izhajajo iz potreb in iz vrednost udeležencev. Kateri interesi so odločilni pri snovanju vizije in zakaj?
5. Zakaj je vizija pomembna za obvladovanje organizacije? Ali vizija vpliva na odločanje sodelavcev pri njihovem delovanju v organizaciji – kako?
6. Na primeru opišite temeljni sestavini vizije!
7. Kakšna je zveza med interesi udeležencev, vizijo organizacije, smotri organizacije in cilji organizacije?
8. Zakaj so koristni le merljivi cilji?
9. Kakšen pomen imajo merila uspešnosti in standardi uspešnosti za obvladovanje organizacije? Kaj pomenijo sodelavcem?
10. Utemeljite zamisel o uravnoteženem naboru meril uspešnosti organizacije!
11. Opredelite sestavine politike organizacije in jih utemeljite!

12. Zakaj se formalizirano dolgoročno načrtovanje ni obneslo? Mar ni prinašalo nobenih koristi?
13. Utemeljite, zakaj ima pri snovanju sestavin politike intuicija pomembno vlogo? Kakšne nevarnosti prinaša intuitivno snovanje politike organizacije?
14. Ali je prav, da med izvajanjem politike organizacije spreminjamo nekatere sestavine strategije?
15. Utemeljite zvezo med dolžino časovnega obdobja, ki ga obsega načrtovanje in podrobnostjo načrtovanja!
16. Načrtovanje naj bo enostavno, vseobsežno in natančno. Kako se odločamo med temi tremi zahtevami?
17. Utemeljite koristnost treh okvirnosti politike organizacije – temeljno, razvojno in sprotno!
18. Opišite in utemeljite osnovne sestavine temeljne politike organizacije!
19. Opišite in utemeljite osnovne sestavine razvojne politike organizacije!
20. Opišite in utemeljite osnovne sestavine sprotne politike organizacije!
21. Opišite in utemeljite, kaj obsegajo dejavnosti v okviru temeljne, razvojne in sprotne politike organizacije!
22. Opišite in utemeljite, kaj obsega urejenost v okviru temeljne, razvojne in sprotne politike organizacije!
23. Opišite in utemeljite, kaj obsegajo sredstva v okviru temeljne, razvojne in sprotne politike organizacije!
24. Opišite, kako poteka snovanje novih znanj med posameznikom in skupino? S katerimi znanji razpolagajo samo sodelavci, s katerimi pa tudi organizacija?
25. Opišite zaporedje od podatkov preko znanja, razumevanja in modrosti do udejanjanja zamisli?
26. Ali je usposabljanje sodelavcev in še posebej managerjev organizacije pravica ali dolžnost? Zakaj?
27. Managerji si lahko le v omejenem obsegu izbirajo sodelavce. Navedite nekaj področij, za katera bi si vi vsekakor želeli izbrati sodelavce po svoji volji!
28. Kritično obravnavajte nekaj načinov dopolnilnega usposabljanja!
29. Navedite in opišite nekatere težave, s katerimi se managerji srečujejo pri spodbudnem nagrajevanju sodelavcev!
30. Navedite nekaj zunanjih in nekaj notranjih spodbud, ki lahko vplivajo na obnašanje sodelavcev v organizaciji!
31. Zakaj naj organizacija spodbuja uravnoteženo in dovolj zdravo življenje svojih managerjev?
32. Skušajte utemeljiti, zakaj je urejeno družinsko življenje pomembno za managerje!

3. Poslovođenje – organiziranje

1. Navedite in utemeljite temeljne sestavine urejenosti v okviru strategije organizacije!
2. Zakaj je urejenost pomembna za obvladovanje organizacije? Ali urejenost vpliva na odločanje sodelavcev pri njihovem delovanju v organizaciji – kako?
3. Utemeljite trditev, da je managerjem urejenost organizacije pomembno orodje za obvladovanje kompleksnosti organizacije.
4. Kakšno vlogo ima lahko snovanje urejenosti organizacije kot sredstva za obvladovanje organizacije – ob obvladovanju organizacije s pomočjo vizije, kulture in podobnih mehkih dejavnikov?
5. Kako se med seboj razlikujejo zgradnja ali struktura, sistemi in procesi organizacije?
6. Opredelite temeljne vrste odgovornostnih enot kot temeljnih gradnikov organizacij!
7. Zakaj pri obravnavanju urejenosti organizacij pogosto segamo v zgodovino civilizacije?
8. Zakaj je potrebna navpična členjenost organizacije? Ali management lahko delegira odgovornost? Kakšna je zveza med tveganjem managerjev in delegiranjem dejavnosti (in pooblastil zanje) sodelavcem? Utemeljite!
9. Navedite nekaj prednosti in slabosti centraliziranosti in avtoritarnega vodenja ob decentraliziranosti in sodelovalnim vodenjem!
10. Opišite nekaj dejavnikov, ki narekujejo število hierarhičnih ravni v organizaciji!
11. Kako lahko management ob nespremenjenem številu sodelavcev zmanjša število hierarhičnih ravni v organizaciji – in kakšne prednosti in slabosti ima takšno ukrepanje?
12. Opredelite in utemeljite primernost hierarhične ureditve za obvladovanje organizacije, pa za posredovanje informacij od ravnici do ravnici, od poslovodnega vrha do izvajalne ravni v organizaciji ter v nasprotni smeri!
13. Kritično analizirajte nekaj konceptov prečnega členjenja organizacije in jih podprite s praktičnimi primeri!
14. Kako bi se lotili snovanja in izbiranja strukture za organizacijo, ki jo dobro poznate? Kaj bi upoštevali, kakšne temeljne možnosti imate na voljo?
15. Zakaj so lahko za usklajevanje dejavnosti in usmeritev organizacije koristne tudi štabne enote in odbori ali delovne skupine? Mar ni usklajevanje naloga managementa na vseh ravneh in v vseh dejavnostih organizacije?
16. Opišite nekatere temeljne razlike med štabnimi enotami in odbori ali delovnimi skupinami v organizaciji! Kaj so nekatere prednosti in slabosti enih in drugih?
17. Zakaj je obvladovanje procesov pomembna sestavina urejenosti organizacije?
18. Navedite nekaj prednosti in slabosti matrične členjenosti organizacije! Kaj lahko ukrene management, da poveča učinkovitost matrične členjenosti?
19. Navedite nekaj ukrepov za učinkovitejši potek procesov v organizaciji!
20. Navedite nekaj značilnosti, po katerih se sodelavci v procesih razlikujejo od sodelavcev v funkcijskih enotah organizacije!
21. Kako realna se vam zdi zamisel, da so v čisti procesni urejenosti sodelavci, zlasti strokovnjaki za daljša obdobja razporejeni v procese, svojim matičnim enotam pa pripadajo samo disciplinsko, obračunsko in strokovno?
22. Kako kaže obvladovati procese v organizaciji, če izvaja ta maloštevilne, srednje številne in mnogoštevilne programe (projekte, naloge, kompleksna naročila)?

23. Na kratko označite in utemeljite temeljne sisteme v organizaciji! Opredelite, kaj so sistemi kot sestavina urejenosti organizacije. Ali je mogoče sisteme enačiti z oddelki v organizaciji? Utemeljite!
24. Kakšno vlogo naj imajo v dobrem delovanju sistemov enote organizacije, ki po strokovni plati obravnavajo vsebino posameznih sistemov – npr. kadrovska služba - ravnanje s sodelavci, služba za informatiko in organiziranje - informiranje sodelavcev, planski oddelek - razvojno načrtovanje itn.?
25. Kaj vpliva na obnašanje sodelavcev v notranjih zaveznih – poleg njihove stroke in položaja?
26. Navedite in z etičnega stališča ovrednotite nekatere taktike, ki se jih sodelavci poslužujejo za uveljavljanje svoje interesne moči v organizacijah! Kakšen pomen imajo pri nastajanju zavezništev interesi, pogodbe in lastnina?
27. Zakaj govorimo o notranjih in o zunanjih zaveznih organizacij? Kdo jih tvori in zakaj? Zakaj so pomembni za managerje?
28. Kakšno zunanje zavezništvo močno vpliva na organizacijo in zakaj?
29. Navedite nekaj primerov, za zavezništva, ki nastajajo med sodelavci organizacije pod vplivom njihove strokovnosti in položaja in navedi te po nekaj značilnosti takšnih zavezništev!
30. Kaj vpliva na obnašanje sodelavcev v notranjih zaveznih – poleg njihove stroke in položaja?
31. Navedite in z etičnega stališča ovrednotite nekatere taktike, ki se jih sodelavci poslužujejo za uveljavljanje svoje interesne moči v organizacijah!
32. Navedite glavne načine za lastninsko povezovanje in jih na kratko označite!
33. Navedite nekaj dobrih razlogov za lastninsko povezovanje podjetij!
34. Navedite nekaj dvomljivih razlogov za lastninsko povezovanje podjetij!
35. Navedite nekaj pristopov, ki se jih lahko poslužuje management pri pregledovanju možnosti za lastninsko povezovanje!
36. Zakaj so nekatera lastninska povezovanja sovražna?
37. Navedite po nekaj prednosti in slabosti velikih in majhnih podjetij ter nasploh organizacij.
38. Navedite nekaj prednosti in slabosti skupin podjetij!
39. Navedite po nekaj okoliščin, zaradi katerih se management obvladujočega podjetja odloči za usmerjanje obvladanih podjetij po konceptu t.i. strateškega managementa, t.i. strateškega obvladovanja ali t.i. finančnega obvladovanja!
40. Navedite nekaj prednosti in slabosti skupin podjetij!
41. Navedite po nekaj okoliščin, zaradi katerih se management obvladujočega podjetja odloči za usmerjanje obvladanih podjetij po konceptu t.i. strateškega managementa, t.i. strateškega obvladovanja ali t.i. finančnega obvladovanja!

4. Vodenje in nadziranje

1. Kako manager pri svojem delovanju upošteva instrumentalni in kako interesni vidik organizacije?
2. Zakaj je dober poslovodnik tudi dober vodja? Kaj mora znati in kako naj se obnaša, da bo dober vodja?
3. Zakaj je vodenje ljudi odgovorna in zahtevna dejavnost za managerje?
4. Utemeljite trditev, da uspeva le vodenje, ki upošteva interese ljudi! Kako pomembni so lahko kratkoročno in dolgoročno interesi, ki temeljijo na potrebah in kako interesi, ki temeljijo na vrednotah ljudi?
5. Kaj daje managerju moč za vodenje ljudi? Kritično opišite nekatere oblike moči!
6. Zakaj trdimo, da managerji pri vodenju merijo bodisi na privzetje (internalizacijo) ali na uklonitev, ne pa na istovetenje (identificiranje)?
7. Na kratko utemeljite koncept izbiranja sloga vodenja po okoliščinah!
8. Ali lahko sodelavci izigravajo katerega izmed slogov, ki jih uporablja manager pri vodenju po okoliščinah? Kako in zakaj? Kaj naj stori manager?
9. Kakšen vpliv imajo lahko osebne vrednote sodelavcev na uspešnost vodenja, ki ga opravlja manager?
10. Navedite nekaj možnih razlogov, zakaj se sodelavci upirajo ali izmikajo vodenju! Kaj naj stori manager?
11. Ali je prav, da manager uporabi nekaj svoje moči za spodbudo, ki naj navade sodelavce, da mu sledijo?
12. Spodbude, s katerimi manager navaja sodelavce, naj sledijo njegovim usmeritvam, temeljijo na interesih sodelavcev. Kateri interesi pomembnejši glede na izvor?
13. Utemeljite potrebo po obvladovanju nasprotij! Kaj je razlika med nasprotji in spori?
14. Opišite razlike med obvladovanjem nasprotij, ki zadevajo cilje in nasprotij, ki zadevajo doseganje ciljev!
15. Zakaj le t.i. pravo urejanje vodi do trajnejšega obvladovanja nasprotij? Ali sploh kdaj kaže uporabljati druge načine urejanja (t.i. dušenje razlik, deli in vladaj, nič – na tuj račun)?
16. Zakaj je dolgoročno uspešno le obvladovanje nasprotij, ki prinaša povečane koristi vsem vpletenim stranem?
17. Kritično opišite nekatere izmed običajnih konceptov pogajanj!
18. Zakaj kaže začeti iskanje sprejemljivega koncepta pogajanj pri sodelovanju in ne pri nasilju?
19. Ali se taktiki manipuliranja in adaptiranja v pogajanjih medsebojno izključujeta?
20. Na kratko komentirajte štiri temeljna vodila t.i. harvardskega projekta o pogajanjih!
21. Ali kaže v pogajanjih uporabljati zavajanje (bluff)? Utemeljite!
22. Kaj storiti, če druga stran ne sprejme koncepta pogajanj, ki ga skušamo uveljaviti?
23. Kaj storiti, če druga stran uporablja v pogajanjih neetične prijeme?
24. Kaj je razlika med nadziranjem in obvladovanjem? Kaj je za management pomembnejše?

25. Zakaj trdimo, da je nadzorovanje najprej merjenje? Katera merila naj uporablja management pri nadzorovanju?
26. Opišite nekaj načinov za določanje primernih standardov uspešnosti!
27. Navedite nekaj razlogov za togo in nekaj za prilagodljivo nadzorovanje!
28. Ali management nadzira vsa dogajanja v organizaciji? Če ne vsa, katera? Utemeljite!
29. Komentirajte trditve, da sodelavci praviloma odklanjajo nadziranje in se mu izmikajo, če je le mogoče. Utemeljite!
30. Opredelite se do pogostne trditve, da si z računovodskimi informacijami management ne more kaj prida pomagati!
31. Zakaj sodelavci praviloma bolje dojemajo informacije o poslovanju v grafični obliki, kot v tekstu in številkah?
32. Kakšne instrumente uporabljamo za obvladovanje managerjev – bolje, odločanja kot temeljne dejavnosti managerjev – in kakšni so praviloma deleži teh instrumentov na izvajalni, srednji in vršni ravni organizacije? Utemeljite!
33. Navedite nekaj argumentov za in proti samonadzorovanju na ravni sodelavcev – izvajalcev dejavnosti v organizaciji!

NG/07:

34. Opišite značilnosti načrtovanja z interesnega vidika. Navedite nekaj prednosti in pomankljivosti?
35. Kakšen je pomen temeljne politike za načrtovanje razvojne politike?
36. Zakaj so sodelavci nenaklonjeni novostim, ki so pomembne za bodoči razvoj organizacije? Kaj lahko stori management?

NG/07-jaz:

Manjkalo v odgovorih:

1. ni podana omejitev podrobno strukturiranega determinističnega načrtovanja!
2. ni temeljne vsebine glede interesov posameznikov in njihovega vpliva na obnašanje/delovanja v organizaciji!